

## Wissensmanagement bei Anwälten

### - Kurze Einführung -

Georg Disterer<sup>1</sup>

## 1 Einleitung

Wissensmanagement (*knowledge management*) ist ein aktuelles Themen in Theorie und Praxis vieler verschiedenen Fachgebiete. Sowohl Betriebswirtschaftslehre, Organisationslehre Wirtschaftsinformatik, Kommunikationswissenschaften als auch Soziologie und Erkenntnistheorie setzen sich mit Fragen auseinander, die sich mit dem Verständnis von Wissensprozessen und mit der Handhabung von Wissen beschäftigen.

Der schillernde - weil verheißungsvoll klingende und zugleich unscharfe - Begriff „Wissensmanagement“ sowie die Vielfalt der Perspektiven und Ansätze und die resultierende Vielzahl von Veröffentlichungen in den vergangenen Jahren haben dazu geführt, dass einerseits von einer Wissensrevolution gesprochen wird, andererseits zu diesem Thema - schon 1998 - eine „Kakophonie“<sup>2</sup> diagnostiziert wird. Wissensmanagement droht zum Modethema zu werden, das ein ähnliches Schicksal erleiden könnte, wie andere Themen, die besonders von Unternehmensberatern „durchs Dorf getrieben“ worden sind und dann stillschweigend dem Vergessen anheim fielen. Nichts desto Trotz überwiegt die Ansicht, dass Wissensmanagement große und nachhaltige Bedeutung besitzt.

Ein wichtiges Merkmal von Modethemen ist dem Wissensmanagement gewiss nicht zuzusprechen: Das Thema ist nicht neu. Im Gegenteil: Das Verstehen, was Wissen ist und wie damit umzugehen ist, beschäftigt seit langem, bis zurück zu den Erkenntnistheoretikern des Mittelalters in Europa, den Philosophen um Konfuzius und den altgriechischen Gelehrten der Philosophie. Auch im Zusammenhang mit Unternehmen und deren Steuerung gibt es eine lange Tradition, sich mit Wissen zu beschäftigen. Ein gewissen Neuigkeitswert hat das Thema in dem Umfang, indem die Bedeutung von Wissen für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen erkannt ist und die Notwendigkeit eines ausdrücklichen, bewussten, zielgerichteten, systematischen und methodischen Vorgehens bezüglich dieses Wettbewerbsfaktors betont wird.

Der Wissensbegriff umfasst vor allem Kenntnisse und Erfahrungen, die eine Aufnahme und Verarbeitung neuer Informationen gestatten und somit das Umgehen mit neuen Situationen und Kontexten fördern und die Integration neuer Sachverhalte und Zusammenhänge in bestehende Expertise unterstützen. Da Wissen für Unternehmen offensichtlich von hohem Wert ist, sollte in Unternehmen damit nicht

---

<sup>1</sup> Prof. Dr. Georg Disterer, Zentrum für Wissensmanagement, Fachbereich Wirtschaft, Fachhochschule Hannover, Ricklinger Stadtweg 120, 30459 Hannover, Email: [georg.disterer@wirt.fh-hannover.de](mailto:georg.disterer@wirt.fh-hannover.de). Das Projekt wird gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung unter dem Titel „Fallstudien und Best Practices zum Wissensmanagement am Beispiel von Anwälten“.

<sup>2</sup> Teece (1998) S. 55.

beiläufig und zufällig umgegangen werden, sondern bewusst, zielgerichtet, systematisch und methodisch. In diesem Sinne signalisiert die Endung „-management“ von Wissensmanagement, dass eine knappen Ressource gezielt und systematisch gehandhabt wird.

Die Bedeutung der Ressource Wissen und die Notwendigkeit des systematischen und methodischen Umgangs mit Wissen betrifft besonders Anwälte und Anwaltskanzleien (und ähnliche beratende Berufe wie etwa Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Unternehmensberater), da ihr Wissen wesentlicher Bestandteil der Marktleistung ist; einige markant formulierte Sätze mögen dies unterstreichen:

„A lawyer sells what he knows ...“<sup>3</sup>

“The law firm has only... an income stream derived from the sale of its knowledge.”<sup>4</sup>

“... law firms ... sell the knowledge and skills of their lawyers to their clients.”<sup>5</sup>

„Know-how is the basic service that lawyers sell.“<sup>6</sup>

„Fundamentally, the business that lawyers are in is the sale of their knowledge.“<sup>7</sup>

“Law firms are knowledge organizations: each firm traditionally investing in, harvesting, refining, and re-selling legal knowledge to clients.”<sup>8</sup>

„After all, our knowledge and experience is our >> product <<“<sup>9</sup>

“... in professional services, we are selling the expertise of our people.”<sup>10</sup>

Zudem gilt für Anwälte, dass deren Beruf und Berufsausübung durch mehrere aktuelle Entwicklungen geprägt sind, die starke Veränderungen verursachen. Der Umgang mit dem Wissen der Mitarbeiter und der Kanzlei gewinnt durch diese Entwicklungen unmittelbar höhere Bedeutung<sup>11</sup>:

- In vielen Mandaten gleicht die Rolle und die Arbeit von Anwälten nicht mehr so sehr dem traditionellen Bild eines Hüters des Rechts, sondern mehr dem eines professionellen Beraters, der einen Auftrag im Sinne und im Interesse des Auftraggebers abwickelt. Anwaltliche Tätigkeit wird mehr zu einem „normalen Geschäft“, McKinsey titelt daher: „Lawyers get down to Business“<sup>12</sup>. Konkurrenz und Wettbewerbsdruck nehmen zu. Dies verstärkt den Druck auf Anwälte und Anwaltskanzleien, Effektivität und Effizienz zu steigern.
- Insbesondere zunehmender Zeitdruck erhöht die Notwendigkeit der Steigerung von Effektivität und Effizienz in der Anwaltspraxis. Klienten verlangen, dass Mandate schneller abgewickelt und Transaktionen schneller durchge-

3 Morcon/Gracia/Pizarro (2002) S. 51.

4 Whitfield-Jones (1999) S. 3.

5 Battersby (2003) S. 56.

6 Mercer (1994) S. 14.

7 Kay (2002) S. 1.

8 Robertson (1999) S. 1.

9 Chait (1999) S. 23, ähnlich bei Hokkanen (2002), Foy (1999) S. 15-3.

10 Townley (2002) S. 4.

11 Vgl. Disterer (2002a), Disterer (2003a).

12 Becker/Herman/Samuelson/Webb (2001) S. 45.

führt werden als früher. Juristisches Wissen muss schneller genutzt und umgesetzt werden. So ist die Standardisierung von Vorgehensweisen ein Weg zur Beschleunigung, mit dem das Wissen zu einer bestimmten Vorgehensweise nicht immer wieder neu erzeugt oder langwierig zusammen gesucht wird, sondern systematisiert in Form von Mustern, Checklisten oder Prozessmodellen vorliegt und damit schneller eingesetzt wird.

- Wissensaustausch unter Kollegen verbessert die wirtschaftliche Nutzung der juristischen Expertise einer Kanzlei. Das juristische Netzwerk einer Kanzlei kann signifikant besseren Rechtsrat hervorbringen als Einzelkämpfer. Insbesondere für Kanzleien, die überwiegend beratend tätig sind, ist die Ausschöpfung von Synergien, die beim netzwerkartigen Wissenstransfer erzielt werden, von wettbewerbsentscheidender Bedeutung.
- Die zunehmende Spezialisierung in der Anwaltschaft hat das traditionelle Modell des Allround-Anwalts nachhaltig erschüttert, Arbeitsteilung und Zusammenarbeit sind notwendiger denn je. Eine Zusammenarbeit erfordert jedoch vornehmlich den Wissensaustausch zwischen den Beteiligten.
- Bei Anwälten zeichnet sich eine wesentliche Verhaltensänderung ab: Auch in Deutschland nimmt die Fluktuation erfahrener Mitarbeiter zu und nähert sich dem aus anderen Ländern bekannten Niveau. Die lebenslange berufliche Loyalität zu einer Kanzlei wird seltener, Ein- und Ausstiege erfahrener Anwälte („laterals“) geschehen häufiger. Wenn ein erfahrener Berufsträger eine Kanzlei verlässt, besteht die Gefahr, dass Arbeitskapazität und Monopolwissen verloren geht. Und andersherum: Kommt ein erfahrener Anwalt in eine Kanzlei, so müssen ihm schnell etablierte Vorgehensweisen und Standards bekannt werden, damit eine friktionsfreie Zusammenarbeit zügig einsetzt.
- In den vergangenen Jahren setzt sich die Erkenntnis durch, dass organisiertes und systematisches Vorgehen auch in Anwaltskanzleien Gutes tut, in der Folge nimmt der Organisationsgrad der Kanzleien zu. Wissensmanagement als systematischer und methodischer Umgang mit der wichtigsten Ressource einer Anwaltskanzlei ist als Teil eines - notwendigen - Anwaltsmanagements anzusehen.
- Insbesondere überörtliche Kanzleien müssen die Verteilung ihrer Wissensträger und ihres Wissens über die Standorte der Sozietät aufgreifen und für gezielten Austausch und effiziente Bündelung sorgen.

Der Beruf von Anwälten und die Situation von Kanzleien unterliegen demnach deutlichen Veränderungen. Ein Muster ist abzulesen: Das Fachwissen einer Kanzlei sowie dessen Aufbau, Erweiterung, Erhalt und Weitergabe bedürfen erhöhter Aufmerksamkeit. Wissensmanagement im Sinne einer gezielten, systematischen und methodischen Handhabung der Ressource >> Wissen << ist vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen notwendig.

Andere Berufsgruppen wie Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Unternehmensberater, die ebenso den wissensintensiven Dienstleistern zugeordnet werden, haben diesen Trend aufgenommen. Insbesondere Unternehmensberatungen beschäftigen sich seit einigen Jahren mit Wissensmanagement.<sup>13</sup> Sie haben - neben den oben genannten Gründen - ein weiteres Motiv, um das Thema aufzunehmen und voran zu treiben: Die Beratung anderer Unternehmen bei der Durchführung von Wissensmanagement-Projekten ist ein Geschäftsfeld, das es zu entwickeln und zu

---

<sup>13</sup> Vgl. Disterer (2001a).

besetzen gilt. Hier werden attraktive Geschäftschancen gesehen, Klienten bei der Einführung von Wissensmanagement zu unterstützen. Daher haben Unternehmensberatungen auch ein veritables Interesse daran, dass über ihre internen Aktivitäten auf diesem Gebiet berichtet wird. So verwundert es nicht, dass Unternehmensberatungen im Wissensmanagement heute als die fortschrittlichsten Unternehmen gelten, wobei die wesentlichen Initiativen und Umsetzungen erst etwa Mitte der 90er Jahre halbwegs ausgereift waren. In der Literatur gibt es einige Fallstudien und Beschreibungen der Lösungsansätze<sup>14</sup>.

## 2 Wissensmanagement

Als Arbeitsdefinitionen möge gelten: Erfahrungen, Kenntnisse und Fähigkeiten von Mitarbeitern werden als **Wissen** bezeichnet. **Wissensmanagement** steht für den organisierten, systematischen und kontrollierten Umgang mit der Ressource Wissen, insbesondere die Planung und Steuerung der Wissensbereitstellung, -verteilung und -nutzung.<sup>15</sup>

Über den Erfolg von Wissensmanagement-Initiativen gibt es bisher kein klares und einheitliches Bild. Viele Schilderungen von Beispielen in der Fachliteratur belegen den Erfolg unterschiedlicher Ansätze, doch auch skeptische Stimmen sind zu vernehmen: Über deutliche Enttäuschungen über die Kluft zwischen Erwartungen und tatsächlich eingetretenen Veränderungen wird berichtet<sup>16</sup>. Grundsätzlicher wirkt die Kritik, dass Wissen eigentlich nicht steuerbar oder handhabbar sei; diese Kritik gipfelt in der Formulierung: „Der Begriff vom *Wissensmanagement* bleibt jedoch durch eine euphemistische Steuerungszugabe geprägt.“<sup>17</sup> In der Regel steht jedoch der Begriff Wissensmanagement für die organisierte, systematische und kontrollierte Handhabung der Ressource Wissen und greift damit die Kritik auf: „Knowledge itself cannot be managed. Only the processes or systems through which we share knowledge can be managed.“<sup>18</sup>

Danach ist die Nutzung des Begriffs Wissensmanagement ein Ausweichen, um nicht präziser, aber sperrigere Begriffe wie „Wissenshandhabungsmanagement“ einzusetzen<sup>19</sup>. Ähnlich wird Wissensmanagement pragmatisch als „Intervention in die Art und Weise der Wissenserzeugung und Wissensteilung in einer Organisation“ verstanden<sup>20</sup>.

### 2.1 Wissensarten

Die Identifikation verschiedener Wissensarten kann in mehrerer Hinsicht Nutzen stiften. Zum Einen führt die Klassifikation von Wissen und damit die Unterscheidung von Wissensarten zu einem besseren Verständnis dessen, was Wissen selber ist. Zum Anderen gibt eine sinnvolle Unterscheidung von Wissensarten Hinweise, wie die verschiedenen Wissensarten spezifisch zu handhaben sind.

14 Z.B. Disterer (2001a), Alavi (1997), Chait (1999), Christensen/Baird (1997), Sukowski (2001), Davenport (1997), Igl/Lehner (2000), March (1997), Probst/Raub/Romhardt (1999), Elsner/Löffelad (2002), Vorbeck/Habbel (2001), McDonald/Shand (2000), Kempe/Schneider (2000).

15 Die Begriffe Wissen und Wissensmanagement sind in der Literatur nicht eindeutig bestimmt; dies verwundert auch nicht bei der großen Anzahl unterschiedlicher Fachdisziplinen, die diese Begriffe verwenden.

16 Vgl. McDermott (1999) S. 104, Preissler/Roehl/Seemann (1997) S. 5, Schrage (1998), Lucier/Torsilieri (1997) S. 15, Manville/Foote (1996) S. 80, Lehner (2000) S. X, Gibbert/Probst (2002) S. 2, Gupta/Govindarajan (2000) S. 71, Schrage (1998), Davenport/Glaser (2002) S. 108.

17 Roehl (1999) S. 31.

18 Platt (1998) S. 2, vgl. Roehl (1999) S. 31, Miller (1998) S. 4, Alvesson/Kärreman (2001) S. 995.

19 Ähnliches gilt beispielweise für Begriffe wie Ideenmanagement und Kundenmanagement.

20 Herrmann/Mambrey/Shire (2003) S. 16, Bienzeisler/Menold/Mambrey (2003) S. 29.

Zur Identifikation von Wissensarten sind in der wissenschaftlichen Literatur verschiedene Ansätze entwickelt worden. Die wohl bekannteste dieser Klassifikationen geht auf den ungarischen Erkenntnistheoretiker und Philosoph Polanyi (1891 bis 1976) zurück und wurde von Nonaka aufgegriffen und fortentwickelt<sup>21</sup>. Danach ist zu unterscheiden zwischen impliziten und expliziten Wissen. Implizites Wissen steckt im Wesentlichen in den Erfahrungen von Mitarbeitern und ist nicht oder nur schwer artikulierbar und sprachlich zu übermitteln. Dieses Wissen ist stillschweigend und verborgen, „in den Köpfen“ gespeichert („embodied knowledge“) und verankert in Denkmustern, mentalen Vergleichen und Analogien, Vorstellungen und Perspektiven, die Individuen zum Verständnis ihrer Umgebung benutzen. Als klassische Beispiele werden die Fähigkeiten und das Fingerspitzengefühl eines Handwerkers nach jahrelanger Berufserfahrung oder die Kenntnisse des Fahrradfahrens oder Schwimmens genannt, die nicht sprachlich vermittelbar sind, sondern durch Erfahrung, Training und Übung erworben werden. Implizites Wissen liegt so dem Handeln latent zugrunde und kann als Erfahrungsschatz oder Intuition skizziert werden. Davon wird explizites Wissen unterschieden, das artikulierbar oder artikuliert ist und in Arbeitsanweisungen, Modellen, Berichten, Dokumentation, Anleitungen, Zeichnungen, Bildern o.ä. stecken kann. Dieses Wissen ist also speicherbar auf Papier oder Datenträger („disembodied knowledge“) und auf formalem Weg übertragbar.

Die Unterscheidung zwischen implizitem und explizitem Wissen gibt erste Hinweise auf Möglichkeiten des Wissensmanagements. So wird implizites Wissen nicht über Datenbanken o.ä. zu erfassen und transferieren sein, sondern vor allem via Kommunikation und Zusammenarbeit übertragen werden. Explizites Wissen ist zu erfassen, zu artikulieren und zu codieren, um es dann in Datenbanken zu speichern und einem schnellen und komfortablen Zugriff auszusetzen.

Jedoch ist die Klassifikation auch zu hinterfragen, da implizites und explizites Wissen kaum trennscharf zu unterscheiden sind, sondern in Abhängigkeit zueinander stehen und fließend ineinander übergehen können.<sup>22</sup> Die oftmals als Dichotomie genutzte Gegenüberstellung von implizitem und explizitem Wissen stellt eine durchaus in Frage zu stellende Vereinfachung<sup>23</sup> dar.

Weitere Unterscheidungen von Wissensarten sind bekannt und in der Diskussion. Welches letztlich der „richtige“ Ansatz ist, Wissen zu unterscheiden und danach spezifisch zu handhaben, wird vermutlich allgemein und übergreifend nicht zu beantworten sein. Da die Unterscheidung nach impliziten und expliziten Wissen nicht spezifisch auf Anwälte und Anwaltskanzleien ausgerichtet sind, ist sie in ihrer deskriptiven wie normativen Kraft beschränkt.

## 2.2 Lösungsansätze im Wissensmanagement

Zur Umsetzung der Ziele und Erledigung der Aufgabenbündel des Wissensmanagement wird im deutschsprachigen Raum häufig auf den "Managementregelkreis" von Probst/Raub/Romhardt<sup>24</sup> zurückgegriffen (s. Abbildung 1). Damit werden die Kernprozesse im Wissensmanagement identifiziert und beschrieben. Zu dem Pro-

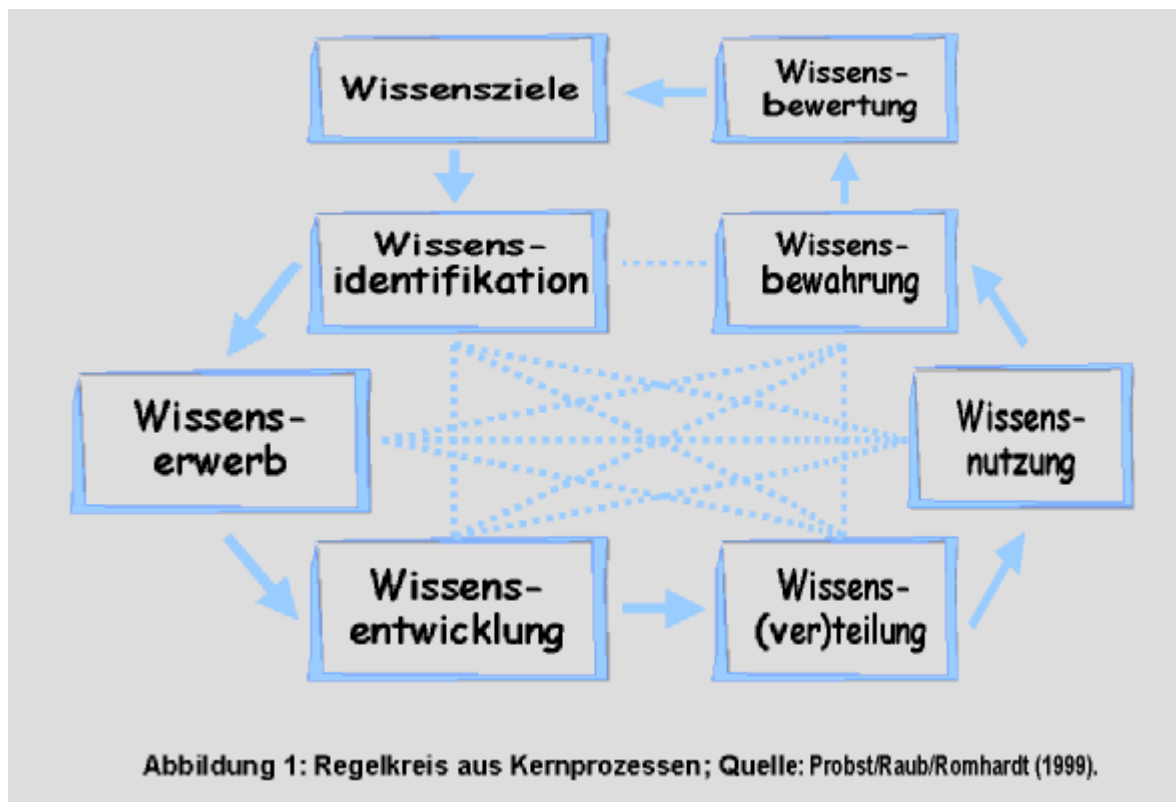
<sup>21</sup> Nonaka (1991), Nonaka (1994).

<sup>22</sup> Vgl. Tuomi (1999) S. 111, Spender (1996) S. 51, Alavi/Leidner (2001) S. 112.

<sup>23</sup> Vgl. Lahti/Beyerlein (2000) S. 66, Alvesson/Kärreman (2001) S. 998, Nahapiet/Goshal (1998) S. 246, Winter (1987), Spender (1996) S. 51.

<sup>24</sup> Probst/Raub/Romhardt (1999).

zessmodell vom Probst/Raub/Romhardt existieren in der Fachliteratur eine große Anzahl von Alternativen, die allerdings alle als relativ ähnlich sind.<sup>25</sup>



Die **Wissensziele** geben dabei die strategische Ausrichtung: Welches Wissen ist für ein Unternehmen erfolgskritisch? Auf welchen Gebieten muss Wissen und Kompetenz aufgebaut werden? **Wissensidentifikation** bezeichnet alle Aktivitäten zur Schaffung ausreichender Transparenz über das interne und externe Wissensumfeld eines Unternehmens. Welche Daten, Informationen, Kenntnisse und Fähigkeiten sind relevant. Wo liegen sie vor? Auf welchen Feldern fehlen sie? Zum **Erwerb** notwendigen Wissens stehen verschiedene Vorgehensweisen zur Verfügung: Einstellung von Experten, Kooperation mit Fusion mit Experten. Komplementär dazu bezeichnet **Wissensentwicklung** die Aktivitäten, neue Kenntnisse und Fähigkeiten intern aufzubauen, so beispielsweise klassische Aus- und Fortbildung und Marktforschung. Bei der **Wissensverteilung** sollen Kenntnisse und Erfahrungen, die meist lokal und isoliert entstehen und vorliegen, allen Interessierten in einem Unternehmen zugänglich gemacht werden. Dabei geht es sowohl um die Analyse der jeweiligen Wissensbedarfe als auch um die Etablierung von Wegen zur Verteilung des Wissens. Dann sollte dessen **Nutzung** sichergestellt werden. So ist etwa der Einsatz normierter Verfahren und standardisierter Vorgehensweisen zu forcieren. Zur **Wahrung** des Wissens für zukünftige Nutzungen muss es systematisch gesichert und aktualisiert werden; naturgemäß stehen Aspekte der Speicherung von Daten im Mittelpunkt. Jedoch muss auch beachtet werden, dass Reorganisationen dazu führen können, dass Wissensträger nicht mehr zur Verfügung stehen oder tradierte Wege des Wissensaustauschs zerstört sind. Die **Bewertung** des Wissens dient der Messung, in welchem Umfang die Wissensziele

<sup>25</sup> Etwa bei Ruggles (1998), Wiig (1997), Macintosh (1999), Nissen/Kamel/Sengupta (2000), Allweyer (1998), Krogh/Venzin (1995), Rehäuser/Krcmar (1996), Ware/Degeoey (1998), Davenport/Jarvenpaa/Beers (1996).

erreicht sind, und zeigt so Erfolge oder Misserfolge auf. Diese schwierigen Bewertungsprozesse sind Voraussetzung für gezielte Steuerungsmaßnahmen im Wissensmanagement.

### 3 Wissensmanagement bei Anwälten

Die Berufe von Rechtsanwälten und ähnlichen beratenden Dienstleistern wie Wirtschaftsprüfern, Steuerberatern, Unternehmensberatern werden als „wissensintensiv“ („knowledge intensive“) gekennzeichnet, um die besondere Bedeutung von Wissen für diese Berufe zu kennzeichnen; daneben werden ähnliche Begriffe wie „knowledge intensive organization“ oder „knowledge intensive business“ oder „knowledge-based organization“ benutzt. Die Zuordnung von Anwälten bzw. Anwaltskanzleien zur Gruppe der wissensintensiven Dienstleistungen gilt als unbestritten. In diesen Berufen heißt einen Wettbewerbsvorsprung zu besitzen, knappes Wissen effektiver und effizienter bereitzustellen und einzusetzen, als es Klienten selber oder Mitbewerber tun können. Wissen und Erfahrungen der Anwälte und der Kanzlei werden als wichtigste Bestandteile der Dienstleistung angesehen, die letztlich den Klienten angeboten wird.

Ein Motto des Bemühens um gezielte, systematische und methodische Handhabung der Ressource Wissen könnte also lauten: "As you deal with knowledge professionals and the huge amount of information out there, you have to understand which information is important, get people to share it, and find ways to make it easy and understandable to use"<sup>26</sup>.

#### 3.1 Traditionelle Vorgehensweisen bei Anwälten

Dabei erscheinen die genannten Ziele und Vorgehensweisen auch für Anwälte nicht vollständig neu oder besonders radikal: „Some of us have been around long enough to know that there were some law firms who were addressing this subject way back in the mid-1970s ...“<sup>27</sup>

Kaum ein Anwalt wird bestreiten, dass die Nutzung juristischer Arbeitsmaterialien, die andere erstellt haben, sinnvoll ist. Wissensteilung und Wissensweitergabe wird schon lange als sinnvoll angesehen. Kaum eine Kanzlei mit mehreren Anwälten hat noch nicht versucht, eine Sammlung des juristischen Wissens, das bei der Bearbeitung von Fällen und Transaktionen erarbeitet wurde, anzulegen und somit das Wissen für spätere Nutzungen zu konservieren und/oder für die Aus- und Weiterbildung von Anwälten zu erschließen.

Insbesondere das „Wiedererfinden des Rades“ gilt als abschreckende Metapher, wenn Ergebnisse von Recherchen und juristische Konstruktionen als wiederverwendbar angesehen werden, jedoch mangels eines schnellen und sicheren Zugriffs auf vorhandenes Material neu erstellt werden. Typische einfache Beispiele sind etwa Vollmachtserklärungen, Honorarvereinbarungen, Gesellschafterbestellungen. Aber auch komplexere Vorgänge können Ineffizienzen hervorrufen, wenn Vorarbeiten nicht genutzt werden: "... law firms, that develop great expertise in specific areas ... are in the greatest need of sharing, within the organization, the

<sup>26</sup> T. Foy, Director of Coopers Lybrand, zit. nach DiMattia/Oder (1997) S. 33. Die Unschärfe der Begriffsabgrenzung zwischen „Wissen“ und „Information“ sei hier ertragen, da in der Quelle die Begriffe synonym verwendet werden.

<sup>27</sup> Andrews (2001) S. 23, vgl. Terrett (1998) S. 68.

expertise and depth of knowledge they have developed, to avoid continually reinventing the wheel.”<sup>28</sup>

Daher sind die Versuche Legion, Vertragsmuster u.ä. zu erstellen und zu sammeln, die ein Kondensat des juristischen Wissens bilden. Das Wissen soll sozusagen an das Papier gebunden werden und damit wichtige Eigenschaften von Papier bekommen: lagerfähig, transportabel, vervielfältigbar. Mit gleichen Zielen werden in Kanzleien häufig Entscheidungssammlungen angelegt und gepflegt sowie an vielen Stellen Fachartikel und Kommentare zu juristischen Fachgebieten gesammelt. Auch dezidierte Projekte zum Wissensmanagement sind seit längerem bekannt, mit den Systematisierungen und Sammlungen von Mustern, Lebensläufen von Anwälten, Informationen über Korrespondenzanwälte, Fachartikel, Entscheidungen u.ä. angestrebt werden.

Doch die Erfahrungen mit diesen Sammlungen sind wenig ermutigend. Kaum eine kann die Erwartungen erfüllen, trotz einer Vielzahl von Hinweisen und Ratschlägen sind die Erfolge bisher nicht durchschlagend. Kaum eine der Sammlungen gilt als aktuell, die Fachgebiete der Kanzleien werden meist nur splitterhaft abgedeckt, der Zugang zu den Wissenssammlungen ist eher mühevoll und wenig systematisch. Der Aufwand zum Aufbau und zur Pflege der Sammlungen ist hoch, die arbeitsteilige Zusammenarbeit der gemeinsamen Pflege und Nutzung funktioniert meist nicht. Die Heterogenität der Quellen (Textdokumente, interne und externe Datenbanken, Zeitschriften, Bücher, Kommentare, Gesetzestexte und -sammlungen) wird nur schwer überwunden. Auch ist der Nutzen derartiger Sammlungen nur schwer zu kennen und zu quantifizieren. Daher werden häufig Initiativen abgebrochen und Bemühungen eingestellt: „Many [law] firms have been disappointed by the lack of tangible benefit that has materialised from their early [KM] initiatives ...“<sup>29</sup>

Und auch das lange bekannte Bemühen um „leverage“ (Hebelwirkung) kann als dezidiertes Vorgehen im Rahmen eines Wissensmanagements angesehen werden. Wenn Anwälte in den ersten Berufsjahren bestimmten Partnern einer Kanzlei zugeordnet werden, dann ist das nicht nur als weitere Ausbildung anzusehen, sondern auch als Übertragung von Kenntnissen und Erfahrungen. Wissen, das einige in der Kanzlei (schon) besitzen, soll an andere übertragen werden, um effizienter genutzt zu werden<sup>30</sup>.

Der Ansatz hat weit reichende Folgen, wenn dadurch eine nachhaltige Effizienzsteigerung angestrebt wird. Wenn die Bearbeitung vieler Mandate ursprünglich nur auf Grund der Fachkenntnisse und Erfahrungen von Partnern durchgeführt werden kann, dann aber diese Kenntnisse und Erfahrungen durch die Zusammenarbeit von fachlich spezialisierten Partnern und Anwälten mit weniger Berufserfahrung („associates“) gezielt übertragen werden, können Mandate ggf. von diesen Anwälte vollständig oder teilweise bearbeitet werden. Die erfahreneren Anwälte können sich auf höherwertige Tätigkeiten konzentrieren<sup>31</sup>. Dies verursacht eine Verschiebung von einer auf Expertise basierten Mandatsbearbeitung: „... gradually evolve firm’s work from initially expertise-type projects into experience-type projects and eventually into procedure type [efficiency] projects.“<sup>32</sup> Die Nutzung die-

28 Lauer (2000) S. 2.

29 Andrews (2001) S. 24, vgl. Nathanson/Levison (2002) S. 1, Platt (1998) S. 4.

30 Sherer (1995) S. 677: „... reproducing knowledge and skills that exist in others“.

31 Vgl. Battersby (2003) S. 56.

32 Terrett (1998) S. 74.



ser Verschiebung in der typischen Mandatsbearbeitung gilt als wesentlich, um in größeren Kanzleien überproportional hohe Erträge erwirtschaften zu können.<sup>33</sup>

Darüber hinaus ist die fachliche Kommunikation und damit der mündliche Wissensaustausch innerhalb von Anwaltskanzleien nicht immer friktionsfrei. Konzentration auf das Wesentliche (die Arbeit „in der Akte“), Zeitknappheit, natürliche Trägheit, Berufsehre, Konkurrenz, Motivationsmangel und viele andere Faktoren wirken als Barrieren.<sup>34</sup> Wissensmanagement ist offensichtlich kein triviales Unterfangen.

Dennoch gilt es seit einigen Jahren als sicher, dass Wissensmanagement für Anwälte und Anwaltskanzleien von hoher Bedeutung ist. Eine Reihe von Zitaten mag dies belegen:

The phrase „knowledge management“ has entered the daily lexicon of the legal profession<sup>35</sup>

“... while the KM revolution is clearly gathering pace [in law firms] ...”<sup>36</sup>

“Knowledge Management is more than a passing trend ... the concept should be an integral way of operation for law firms in the future.”<sup>37</sup>

“How to survive in the nineties: ... share knowledge! How can we ensure that lessons learned in one place are pooled, analysed, adapted, and disseminated?”<sup>38</sup>

“Today, there really is no choice – the management of knowledge and information is essential for the legal profession if it is to maintain its prosperity in a hostile and competitive marketplace.”<sup>39</sup>

### 3.2 Ziele des Wissensmanagement bei Anwälten

Welche Unternehmensziele können und sollten mit Aktivitäten des Wissensmanagements bei Anwälten verfolgt werden? In der Unternehmensvision der Kanzlei Phillips Fox (Sydney) wird dies im Ansatz deutlich: “Our aim is to continually create knowledge, share it widely and easily throughout the firm, and present this quality knowledge to our clients in the form of cost effective and rapid legal advice.”<sup>40</sup>

Im Detail sind einige verschiedene (Sub-)ziele von Aktivitäten des Wissensmanagements bei Anwälten und ähnlichen Berufen zu nennen:

- In der Ausbildung und im Beruf wird die Persönlichkeit und Individualität von Anwälten stark gefordert und gefördert. Dies hat jedoch den Nachteil, dass die Zusammenarbeit in einer Kanzlei darunter leiden kann, das Einzelgängertum statt Teamgeist vorherrscht. Jeder hütet sein Wissen - egal ob in Form von Kenntnissen und Erfahrungen, Sammlungen von Dokumenten oder Texten etc – wie einen Schatz, statt es der Kanzlei und den Kollegen zur Verfü-

33 Vgl. Teece (1998) S. 60, Ofek/Savary (2001) S. 1442.

34 Vgl. etwa Disterer (1999), Disterer (2000), Disterer (2001b), Disterer (2003b).

35 Vgl. Lauer (2000) S. 1, Granat (1997) S. 1.

36 Parnham (2002) S. 20.

37 Schmidt (2000) S. 1.

38 Maister (1993) S. 42.

39 Andrews (2001) S. 24.

40 Sbarcea (1998) S. 6.

gung zu stellen. Wichtige Synergien werden so nicht ausgeschöpft. Erschwerend kommt hinzu, dass dieses „Schätzhüten“ teilweise bewusst betrieben wird, um individuelle Leistungen und Leistungsfähigkeit zu betonen, teilweise jedoch auch unbewusst geschieht, da Anwälten oftmals nicht bekannt ist, dass ihr Wissen von Kollegen sinnvoll verwendet werden könnte oder dass benötigtes Wissen bei Kollegen vorliegt.

Dabei ist unbestritten, dass Persönlichkeit und Individualität von Anwälten bei der Betreuung von Mandanten eine überragende Rolle spielen, um eine vertrauensvolle Mandantenbeziehung und nachhaltige Mandantenbindung aufzubauen. Genauso unbestritten ist jedoch, dass dadurch in einer Kanzlei - im Innenverhältnis - die Zusammenarbeit erschwert wird. Das Nebeneinander „unverwechselbarer Typen“ wird weniger Erfolg haben wie das Zusammenspiel von Individuen, die sich gegenseitig unterstützen. Das Dilemma zwischen Individualität und Team gilt es so weit aufzulösen, dass Synergien aus dem Miteinander ausreichend genutzt werden. Das Teilen von Wissen muss gestärkt, das „Hüten von Wissensschätzen“ vermindert werden.

- Die Wiederverwendung bereits vorhandenen Wissens soll gefördert werden. Juristisches Wissen, das einmal in einer Kanzlei etwa durch Entwicklung eines speziellen Vertragstexts oder einer speziellen Vorgehensweise aufgebaut wurde, soll mit möglichst geringem Aufwand in einem anderem Mandat, an einem anderen Ort, zu anderer Zeit wieder eingesetzt werden. Damit können Effizienzsteigerungen erzielt werden, in dem das „Rad nicht immer wieder neu erfunden wird.“

Prinzipiell stehen dafür zwei Lösungswege offen: Zum Einen können jene Mitarbeiter, die das gefragte Wissen aufgebaut haben, beim nächsten Bedarf nach diesem Wissen (wieder) mit der Arbeit betraut werden und somit auf ihre Vorkenntnisse zurückgreifen. Hierbei wird es vornehmlich um implizites Wissen gehen, das eben nicht einfach übertragen werden kann, sondern stark persönlich geprägt ist und am Wissensträger „haftet“.

Zum Anderen kann das gefragte Wissen - zumindest teilweise - an andere Mitarbeiter übertragen werden, damit diese es einsetzen und damit von Kenntnissen und Erfahrungen anderer profitieren. Dieses Vorgehen bezieht sich eher auf explizites Wissen, das artikulierbar und dokumentierbar ist.

Beide Wege erscheinen einfach, sind aber ohne spezielle Vorkehrungen bestenfalls in kleinen Kanzleien gangbar. So muss im ersten Fall eine ausreichende Transparenz in der Kanzlei herrschen, so dass einem Anwalt überhaupt bekannt sein kann, dass ein anderer Kollege der Kanzlei in einer solchen oder ähnlichen Sache schon einmal aktiv war. Zudem müssen sich die Mitarbeiter bewusst sein, dass das Hinzuziehen von Kollegen mit Vorkenntnissen sinnvoller ist als die eigen- und selbständige Bearbeitung eines Mandats. Daneben muss die Bereitschaft bestehen, Vorkenntnisse in Mandate von Kollegen bereitwillig einzubringen - statt etwa die Unterstützung mit Hinweis auf die Dringlichkeit und Bedeutung eigener Mandate zu versagen.

Noch schwieriger gestaltet sich die Übertragung gefragten Wissens an andere Mitarbeiter, damit diese es einsetzen können. Wen sollte ein Anwalt nach speziellem Wissen fragen? Wo und wie sollte gesucht werden? Besteht der Zugriff auf entsprechende Dokumente? Ist der Einblick in die Dokumentation des vorangegangenen Falles ausreichend oder bedarf es weiterer Erläuterungen und Hinweise durch den Autoren?

- Der Zugriff auf vorhandenes Wissen soll beschleunigt werden, um die Reaktionsfähigkeiten auf Mandantenwünsche zu verbessern. Jegliche Suchvorgänge sind als ineffizient anzusehen und können oftmals im Vorfeld durch Systematik und Methodik verringert oder vermindert werden.
- In vielen Arbeitsbereichen wird die Vereinheitlichung der Vorgehensweisen einer Kanzlei angestrebt; dies dient der Stabilisierung und Routinisierung von Vorgehensweisen sowie der Sicherung einer gleichbleibend - hohen - Qualität der Arbeit. Vereinheitlichung setzt zum Einen die Etablierung von Vorgehensweisen voraus. Zum anderen ist (dann) die Kenntnis bzw. das Wissen um die etablierten Vorgehensweisen notwendig, um diese anzuwenden.
- Hat ein Anwalt in einer Anwaltskanzlei wertvolles Spezialwissen aufgebaut, so muss aus Sicht der Kanzlei Vorsorge für den Fall getragen werden, dass dieser Anwalt die Kanzlei verlässt. Eine tradierte Vorgehensweise sieht vor, den Anwalt durch das Angebot einer Partnerschaft an die Kanzlei zu binden und somit die Wahrscheinlichkeit zu mindern, dass das Verlassen der Kanzlei Schaden zufügt. Eine andere Vorgehensweise wäre etwa, durch die Sicherstellung einer systematischen und wohl dokumentierten Vorgehensweise den möglichen Schaden zu mindern, da sich dann ein anderer Anwalt schneller in die Materie einarbeiten kann.
- Die Einarbeitungs- und Trainingsmöglichkeiten für neue Mitarbeiter einer Kanzlei sollen verbessert werden. Dafür müssen neue Mitarbeiter schnell und sicher mit dem Wissen über etablierte Vorgehensweisen einer Kanzlei ausgestattet werden.

Eine Systematisierung dieser Subziele des Wissensmanagement bei Anwälten lässt diese unter die drei Überschriften fassen:

- Bessere Nutzung vorhandenen Wissens
- Erhöhung der Kundennähe und Kundenzufriedenheit
- Erhöhung der Stabilität und Qualität der Arbeit.

#### **4 Wissensarten bei Anwälten**

Eine sinnvolle Unterscheidung von Wissensarten kann Hinweise geben, wie diese Wissensarten spezifisch zu handhaben sind. Dabei gilt die Entwicklung geeigneter Klassifikationen als zentrale - und schwierige - Aufgabe im Wissensmanagement<sup>41</sup>. Hier wird eine Unterscheidung nach Wissensarten spezifisch für die Zielgruppe von Anwälten und Anwaltskanzleien vorgenommen, um daraus spezifische Hinweise abzuleiten. Dafür wird zurückgegriffen auf eine Klassifikation des relevanten Wissens für Anwälte und Anwaltskanzleien in vier Kategorien<sup>42</sup>: Administratives Wissen, deklaratives Wissen, prozedurales Wissen, analytisches Wissen (s. Abbildung 2).<sup>43</sup> Eine ähnliche Unterscheidung wird auch genutzt für die Gruppe der so genannten „professional service firms“, die neben Anwälte auch Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Unternehmensberater u.ä. umfasst.

Die Verwendung der Klassifikation soll dazu dienen, gezielt Wege zu erkennen, wie die unterschiedlichen Wissensarten in Anwaltskanzleien zu handhaben sind

<sup>41</sup> Vgl. Manville (1999) S. 26.

<sup>42</sup> Edwards/Mahling (1997) S. 160, aufgegriffen bei Morcon/Garcia/Pizarro (2002), ähnlich bei Burkert/Eppler (1999), Quinn/Anderson/Finkelstein (1996a).

<sup>43</sup> Disterer (2003a).

und welche Instrumente und Werkzeuge für das Management dieses Wissen bereit stehen. Die Unterscheidung nach Wissensarten erleichtert etwa Fragen wie: Was wird in unserer Kanzlei dafür getan, um Wissen zu sammeln, zu sichern, weiterzugeben und weiterzuentwickeln? Da die Wissensarten unterschiedliche Merkmale und Eigenschaften aufweisen, kann durch die Berücksichtigung dieser Spezifika Wissen einfacher und gezielter behandelt werden.



#### 4.1 Administratives Wissen

Administratives Wissen umfasst die Kenntnisse über das laufende Geschäft der Kanzlei. Damit sind etwa Kenntnisse über Mandate und Mandanten wie Zuständigkeiten, Sachverhalte, Bearbeitungsstände, Adressen, Stundensätze, gestellte Rechnungen, Offen-Posten-Listen, mögliche Kollisionen u.ä. angesprochen. Dieses Wissen ist überwiegend explizit, d.h. es liegt (zumindest potentiell) dokumentiert und gespeichert vor - sei es in Papierform in den Akten oder in Dateien der Datenverarbeitung gespeichert. Von modernen Systemen der Datenverarbeitung für das Kanzleimanagement kann heute das Speichern und Bereitstellen dieser Inhalte erwartet werden. Administratives Wissen ist für die operative und administrative Führung einer Kanzlei notwendig, im Wettbewerb um neue Mandate und Mandanten besitzt es nur geringe Bedeutung.

#### 4.2 Deklaratives Wissen

Deklaratives Wissen bei Anwälten und in Anwaltskanzleien umfasst das Wissen über das Recht und die Rechtsprechung in einem juristischen Fachgebiet. Diese Wissensinhalte werden auch mit Rechts- oder Faktenwissen, deskriptives Wissen, „know-what“ oder „know-that“ bezeichnet. Darunter fallen die Kenntnisse über Gesetze, Normen, Rechtsprechungen, Kommentare etc. Diese Art Wissen wird größ-

tenteils während der Ausbildung aufgenommen und in berufsbegleitender Weiterbildung gepflegt<sup>44</sup>. Typisch ist die Aufnahme dieses Wissens in eher formalen Situationen wie Aus- und Weiterbildung, Recherche, Untersuchung. Deklaratives Wissen stellt das notwendige juristische Basiswissen dar, um als Anwalt tätig zu sein, sichert jedoch keineswegs den beruflichen Erfolg.<sup>45</sup>

Als Beispiel sei die Haftung des Eigentümers für eine Bodenverschmutzung bei Eigentumsübergang genannt. Deklaratives Wissen umfasst die Kenntnisse, welche Gesetze und Rechtssprechungen dafür relevant sind. Das Wortpaar „kennen“ - für die Kenntnis der einschlägigen Normen und Vorschriften - sowie „können“ - für die Fähigkeit diese Normen und Vorschriften zu nutzen und einzusetzen - kann als weitere Erläuterung dienen.<sup>46</sup>

Erkennbar wird, dass deklaratives Wissen überwiegend explizit ist und in Büchern, Zeitschriften, Datenbanken oder Dokumenten vorliegt. Elektronische Unterstützung - nicht zuletzt durch das Internet - bietet hier große Potentiale.

Trotz und wegen dieser möglichen technischen Unterstützung ist in einigen juristischen Fachgebieten erkennbar, dass die Beschaffung von deklarativem Wissen dadurch erschwert wird, dass die zunehmende Anzahl zu beachtender Gesetze und Regeln sowie die elektronische Beschaffung und Filterung großer Mengen von Daten aus Datennetze und -banken zu einer Überflutung („information overload“) führen kann. In diesen Situationen kann also die effiziente und effektive Selektion relevanten Wissens aus großen Beständen erfolgskritisch sein.

### 4.3 Prozedurales Wissen

Prozedurales Wissen bezeichnet die Kenntnisse, wie mit dem Recht umzugehen ist; landläufig wird dies als „know-how“ bezeichnet. Dieses Wissen geht über das Faktenwissen hinaus, umfasst also mehr als die etwa Kenntnis der Gesetze, und ist handlungsorientiert und fokussiert. Daher werden auch die Bezeichnungen „Wissen über den Prozess“ oder Handlungswissen und heuristisches Wissen verwendet. Prozedurales Wissen basiert im Wesentlichen auf Erfahrungen im Umgang mit rechtlichen Situationen und geht über die Kenntnis der Normen und Vorschriften (deklaratives Wissen) hinaus<sup>47</sup>.

Zum obigen Beispiel der Haftung bei Eigentumsübergang wäre also das Wissen enthalten, wie Haftung und verbundene Risiken bei einem Eigentumswechsel übertragen oder abgewehrt werden können. Dieses Wissen hat sowohl impliziten Charakter, da es oftmals „in den Köpfen“ derjenigen verborgen ist, die es besitzen. Es kann jedoch zu einem beträchtlichen Teil expliziert und in Mustern, Checklisten, Formularen, Vermerken u.ä. festgehalten und damit z.T. unabhängig von personellen Wissensträgern werden.

Damit wird aufgegriffen, dass prozedurales Wissen oftmals implizit vorliegt und damit nur schwer an Kollegen übertragbar ist. Dieses Wissen ist handlungsorientiert und daher von besonderem Wert für beratende Dienstleister, da es das Handeln - etwa die Bearbeitung eines Mandats - ermöglicht oder erleichtert<sup>48</sup>.

44 Vgl. Hitt/Bierman/Shimizu/Kochhar (2001) S. 14.

45 Vgl. Quinn/Anderson/Finkelstein (1996a) S. 72.

46 Vgl. Ilksensmeier (2001) S. 11.

47 Vgl. Sternberg/Wagner/Williams/Horvath (1995) S. 916, Webb (1996) S. 1.

48 Vgl. Quinn/Anderson/Finkelstein (1996a) S. 72: „Advanced skills (know-how) translate “book learning” into effective execution. The ability to apply rules of a discipline to complex real world problems is the most widespread value-creating professional skill level.“; vgl. Mercer (1994) S. 14.

Ein bedeutender Ansatz des Wissensmanagement zielt daher auf die Explizierung prozeduralen Wissens, der Codierung in geeigneten Dokumentationsformen sowie der Bereitstellung der Dokumentationen - heute in der Regel mit Unterstützung von Datenverarbeitung in Datenbanken oder Dokumentsammlungen. Die gezielte Systematisierung und Standardisierung von Vorgehensweisen einer Kanzlei kann zudem zu Effizienzsteigerungen und zu einer erhöhten Stabilität der Arbeitsweisen führen. Zudem können Situationen gezielt zur Übertragung prozeduralen Wissens eingesetzt werden, wenn etwa erfahrene Anwälte mit weniger Erfahrenen zusammen arbeiten und dabei mit ihren Erklärungen, Hinweisen, Anleitungen, Korrekturen etc. prozedurales Wissen übertragen. In diesem Sinne ist die oft geübte Zusammenarbeit zwischen Partnern einer Anwaltskanzlei und weniger berufserfahrenen Anwälten („associates“) als Weg anzusehen, prozedurales Wissen und Erfahrungen zu übertragen. Die Situationen, in denen prozedurales Wissen übertragen und aufgenommen wird, sind eher informal, dieses Wissen wird größtenteils während der anwaltlichen Tätigkeit („on-the-job“) erlangt.

#### 4.4 Analytisches Wissen

Analytisches Wissen umfasst Kenntnisse und Erfahrungen der Anwendung deklarativen und prozeduralen Wissens in spezifischen Situationen, also z.B. im spezifischen juristischen, wirtschaftlichen, persönlichen Kontext eines Mandats. Insbesondere das Wissen um komplexe Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge und um die Notwendigkeit der Berücksichtigung spezieller Nebenbedingungen wird unter analytischem Wissen gefasst; eine andere Bezeichnungen lautet „know-why“:

*“Systems understanding (know-why) is deep knowledge of the web of cause-and-effect relationships underlying a discipline. It permits professionals to move beyond the execution of tasks to solve larger and more complex problems – and to create extraordinary value. Professionals with know-why can anticipate subtle interactions and unintended consequences. The ultimate expression of systems understanding is highly trained intuition ...”*<sup>49</sup>

Da dieses Wissen ausschließlich durch persönliche Teilnahme an entsprechenden Situationen aufgebaut wird, wird es auch als „Erfahrungswissen“ oder - bezogen auf forensisches Arbeiten - als „Wissen aus dem Prozess“ bezeichnet. Diese individuellen Erfahrungen werden relativ langsam während der Berufsausübung aufgebaut und verbleiben meist in den „Köpfen“ der Berufsträger gespeichert. So ist dieses analytisches Wissen z.B. nur schwer an Dokumenten wie Verträgen und Vereinbarungen abzulesen, da diese Dokumente i.d.R. nur das Endergebnis kognitiver Prozesse darstellen, nicht etwa den Verlauf einer juristischen Untersuchung, die Prüfungen letztlich verworfener Alternativen, die zu Rate gezogenen Analogien, die Verhandlungen mit der Gegenseite etc. Eher wäre Erfahrungswissen in Anmerkungen oder Memos zu Verträgen finden, die gezielt als Analyse und Erfahrungsbericht erstellt werden, oder in Fallstudien, die gezielt eine Gesamtchau des Verlaufs und der Ergebnisse einer Mandatsbearbeitung bieten sollen.

Zur Vorgehensweise sind in der - überwiegend englischsprachigen - Literatur zum Projektmanagement Bezeichnungen<sup>50</sup> zu finden wie experience retention, debriefing, post project review, after action review, project postmortem review, post project analysis and evaluation. Deutlich wird das Signal, das Ende eines Vorhabens

<sup>49</sup> Quinn/Anderson/Finkelstein (1996a) S: 72.

<sup>50</sup> Vgl. Disterer (2002b) S. 517.

(Projekt, Mandat, Prozess ...) bewusst zu gestalten und als Gelegenheit aufzugreifen, analytisches Wissen zu erkennen und weiter zu geben. Dies kann schriftlich via Anmerkungen und Memos geschehen, wird meist jedoch gesprächsweise und Erfahrungsberichten u.ä. geschehen. Trotz derartiger Bemühungen analytisches Wissen - das Ergebnis individueller Erfahrungen - nicht vollständig übertragen werden können. Daher wird oftmals in einem Ansatz der Personalisierung darauf zurückgegriffen, dass das Wissen über spezielle Kenntnisse und Erfahrungen von Wissensträgern gesammelt und verteilt wird, damit diese schnell und sicher gefunden und zu Rate gezogen werden können. Bei diesen Ansätzen wird also auf Metawissen gesetzt: Wer weiß was? Wer hat spezielle Kenntnisse und Erfahrungen? Wer ist kompetenter Ansprechpartner für Spezialfragen? Dieses Wissen „über Wissen“ ist in großen Kanzleien mit sehr vielen Anwälten sicherlich unverzichtbar und daher sorgsam und systematisch zu pflegen. Doch auch in kleineren Kanzleien - etwa mit mehreren Büros - kann der Überblick über neue Erfahrungen von Kolleginnen und Kollegen und das Spezialwissen neuer Kolleginnen und Kollegen schnell verloren gehen, wenn keine entsprechenden Übersichten vorliegen.

#### 4.5 Vorgehen auf Basis der Wissensarten

Die Unterscheidung nach administrativem, deklarativem, prozeduralem und analytischem Wissen erleichtert Fragen wie: Welche dieser Wissensarten ist für unsere Kanzlei von besonderer Bedeutung? Abbildung 3 verdeutlicht an Beispielen den Einsatz verschiedener Vorgehensweisen in Abhängigkeit der Wissensarten.



Zum Beispiel wird für eine Kanzlei, die überwiegend bei Zwangsvollstreckungen tätig ist, deklaratives und prozedurales Wissen eine überragende Rolle spielen. Über gezieltes Vorgehen zu diesen Wissensarten ist ein Vorsprung gegenüber Wettbewerbern zu halten und auszubauen und der Nutzen beim Mandanten zu mehren. Daher werden formale Ausbildungen und Kurse zum Aufbau von deklara-

tivem Wissen genutzt werden. Prozedurales Wissen wird durch eingehende Analyse der Vorgehensweisen, ihrer Verbesserung und letztlich ihrer Festlegung und Standardisierung aufgebaut. In Form von Mustern, Vorlagen und Checklisten kann dieses prozedurale Wissen gesammelt und gezielt weitergegeben werden.

Im Falle einer Schwerpunktbildung in der Konkursverwaltung und -abwicklung wird eine andere Vorgehensweise gewählt werden müssen, da dabei analytisches Wissen überragende Bedeutung hat. Formale Ausbildung und das Studium entsprechender Unterlagen helfen wenig, Erfahrungsaustausche mit Experten und die persönliche Teilnahme an derartigen Projekten werden entscheidend sein, um relevantes Wissen aufzubauen und zu entwickeln. Entsprechend werden Erfahrungsaustausche am Ende von Projekten und gezielte Analysen abgeschlossener Mandate als Methoden des Wissensmanagement eingesetzt werden können.

## 5 Barrieren

Initiativen des Wissensmanagement verlaufen oftmals nicht zufriedenstellend; dies gilt sowohl für Anwälte und Anwaltskanzleien als auch für andere Branchen und Bereiche. Realisierungen und Umsetzungen von Ideen sind keineswegs trivial, da der bereitwilligen und aktiven Teilnahme der Mitarbeiter einige Barrieren im Wege stehen. Daher müssen Maßnahmen des Wissensmanagements ausdrücklich und nachhaltig unterstützt und gefördert werden. Der angestrebte Wissensaustausch zwischen den Mitarbeitern einer Kanzlei geschieht nicht von alleine oder „automatisch“. Eine bereitwillige und aktive Teilnahme der Mitarbeiter am Wissensaustausch ist nicht selbstverständlich. Allgemein ist darauf zurück zu führen, dass wir in einer eher individualistisch geprägten Kultur leben, in der das Teilen von Wissen pointiert als "unnatürliche" Handlungsweise beschrieben werden kann<sup>51</sup>; pointiert gilt in diesem Zusammenhang: "Zudem gehört der Drang zum Teilen nicht zu den dominierenden Wesensmerkmalen des Menschen"<sup>52</sup>.

„There is no doubt that the natural tendency for lawyers to build, and jealously guard, their own private banks of know-how and general professional information is a real obstacle.“<sup>53</sup>

"Overcoming the natural reluctance of professionals to share their most precious assets, knowledge ..."<sup>54</sup>

„Lawyers are not generally viewed as great information sharer.“<sup>55</sup>

„... apparent reluctance to share [in legal firms] ...“<sup>56</sup>

„... seamless information sharing is by no means a natural outcome within an organization.“<sup>57</sup>

51 Vgl. etwa Below (1999): "Knowledge Sharing is an unnatural act", Hoving (1999) S. 28: "The natural resistance of individuals to share knowledge ..."; vgl. Holloway (2000), Rüter/Engelhardt (2000) S. 80, Herbst (2000) S. 156, Murray (2000) S. 188, Andrews (2001) S. 25, Barua/Ravindran (1996) S. 262.

52 Herrmann (2000) S. 572.

53 Andrews (2001) S. 25.

54 Quinn/Anderson/Finkelstein (1996b) S. 22.

55 Rusanow (2001) S. 7.

56 Rodwell/Humpries (1998) S. 31.

57 Barua/Ravindran (1996) S. 262.



Oft und lange ist das Bild geprägt, das Wissen einen Schatz darstellt, den es zu hüten gilt. Schon in der Schule wird überwiegend wahrgenommen, dass Wissen nur individualisiert belohnt wird. Speziell für Anwälte kommt hinzu, dass sie während ihrer juristischen Ausbildung zu Einzelgängern erzogen werden<sup>58</sup> und auch während der Arbeit in Anwaltskanzleien eher zu Individualität ermutigt werden<sup>59</sup>, Teambildung und Teamarbeit stehen nicht im Mittelpunkt während der Ausbildung und der Sozialisierung im Beruf. Im Ergebnis gelten Anwälte eher als „Einzelkämpfer“ denn als „Mannschaftsspieler“.<sup>60</sup>

Wissen anderen mitzuteilen und Wissen anderer zu nutzen ist problematisch. Ersteres erfordert Engagement und Aufwand, letzteres das Eingeständnis, dass Lösungsansätze anderer (vielleicht) besser als die eigenen sind. Zudem stellt die Teilnahme am Wissensaustausch in manchen Situationen eine Zusatzmühe dar. Beispiel: Warum sollten Anwälte einer Kanzlei die zusätzliche Mühe aufbringen, von einem geeigneten Vertrag einen Mustervertrag abzuleiten und ihren Kollegen bereitstellen? Auch ist das Bewusstsein zu schärfen, dass Kollegen ein spezielles Problem (oder ein ähnliches) schon einmal bearbeitet haben. Wie wird erreicht, dass Anwälte nach guten Lösungen ihrer Kollegen fragen und suchen, bevor sie aufwändig eine eigene Lösung entwickeln? Wie wird das notwendige Vertrauen geschaffen, dass die Lösungen anderer etwas taugen können?

Insbesondere erweist sich der Einsatz technischer Systeme wie Datenbank- und Kommunikationssysteme oft als kurzatmig. Die Implementierung technischer Systeme ist nicht Erfolgsgarant für effizientes Wissensmanagement, vielmehr ist Wissensmanagement als interdisziplinäres Fachgebiet aufzufassen, das Organisation, Soziologie und Technik verbindet. Vor einseitig technisch orientierten Lösungsansätzen ist damit deutlich zu warnen. Die Auswahl und der Einsatz technischer Lösungen zum Wissensmanagement gelten heute als sekundäre Aufgabe, die Dominanz organisatorischer, soziologischer und kultureller Fragestellungen ist kaum noch umstritten.<sup>61</sup>

Auf Barrieren, die bei Initiativen des Wissensmanagements bei Anwälten zu beachten sind, sowie auf mögliche Maßnahmen ist an anderer Stelle ausführlich eingegangen.<sup>62</sup>

## 6 Zusammenfassung und Ausblick

Für Anwaltskanzleien gilt heute Wissen als eine der wichtigen Ressourcen, um im Wettbewerb zu bestehen. Wissensmanagement steht für den organisierten, systematischen und kontrollierten Umgang mit der Ressource Wissen. Gerade für Unternehmen, die wissensintensive Dienstleistungen erstellen - Rechtsanwälte, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Unternehmensberater ... -, ist gezieltes Wissensmanagement erfolgskritisch, um das Wissen jedes einzelnen Berufsträgers und das Wissen des Unternehmens bestmöglich und synergetisch zu nutzen.

Im Zentrum moderner Lösungsansätze steht der interne Wissensaustausch zwischen Anwälten einer Kanzlei sowie die Bewahrung von Wissen unabhängig von

58 Vgl. Lauer (2000) S. 4, ähnlich Granat (1997) S. 3.

59 Terrett (1998) S. 74.

60 Vgl. Terrett (1998) S. 74.

61 Vgl. Borghoff/Pareschi (1997) S. 838, Swan/Scarborough/Preston (1999) S. 669 ff, Ruggles (1998) S. 86, Holloway (2000) S. 7, Lauer (2000) S. 3.

62 Vgl. Disterer (1999), Disterer (2000), Disterer (2001b), Disterer (2003b).

Personen. Unternehmen, die Wissen schnell und sicher bündeln, bereitstellen und umsetzen können, werden die Märkte für wissensintensive Dienstleistungen beherrschen. Besonders für überwiegend beratende Anwälte sowie für überörtliche Kanzleien bietet die Ausschöpfung der Synergien, die beim internen Wissensaustausch und -transfer freigesetzt werden, die Möglichkeit, gegenüber juristischen Abteilungen oder Mitarbeitern des Klienten qualitative Unterschiede der juristischen Facharbeit zu verdeutlichen. Nutzen diese Kanzleien nicht nachdrücklich und systematisch das Netzwerk ihrer Anwälte, können sie gegenüber ihren Klienten nur schwer den Mehrwert ihrer Arbeit argumentieren.

Erfolgreiches Wissensmanagement setzt eine geeignete Infrastruktur und eine entsprechende Unternehmenskultur voraus, die Wissensaustausch und Wissensbewahrung unterstützen und fördern. Die Infrastruktur kann mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechnologien geschaffen werden. Die notwendige Unternehmenskultur kann nur durch organisatorische und soziologische Maßnahmen geschaffen werden. Die hohe Bedeutung von individuellen und sozialen Barrieren ist zu beachten. Dieses Handlungsfeld gilt - im Vergleich zu den (technisch geprägten) Infrastrukturmaßnahmen - als das schwierigere Terrain.

Die Berufsausübung von Anwälten wird sich wesentlich ändern. Anwälte - nicht nur in großen Kanzleien - werden vernetzter arbeiten, nahezu autarke Arbeitsbereiche Einzelner werden verschwinden. Oftmals können nur durch die Freisetzung von Synergien bei der Zusammenarbeit mehrerer Anwälte Wettbewerbsvorteile erzielt werden.

## Literaturverzeichnis

- Alavi, M., KPMG Peat Marwick U.S.: One Great Brain, Harvard Business School Case 9-397-108, 1997.
- Alavi, M., Leidner, D.E., Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues, in: MIS Quarterly, Bd. 25, 2001, Nr. 1, S. 107-136.
- Allweyer, T., Modellbasiertes Wissensmanagement, in: Information Management & Consulting, Bd. 13, 1998, Nr. 1, S. 37-45.
- Alvesson, M., Kärreman, D., Odd Couple: Making Sense of the Curious Concept of Knowledge Management, in: Journal of Management Studies, Bd. 38, 2001, Nr. 7, S. 995-1018.
- Andrews, D., Knowledge Management: Are we Addressing the Right Issues?, in: Managing Partner, Bd. 4, 2001, Nr. 1, S. 23-25.
- Barua, A., Ravindran, S., Reengineering Information Sharing Behaviour in Organizations, in: Journal of Information Technology, Bd. 11, 1996, Nr. 3, S. 261-272.
- Battersby, K., An "Investment" at Your Fingertips, in: The European Lawyer, 2003, Nr. 9, S. 56-57.
- Becker, W.M., Herman, M.F., Samuelson, P.A., Webb, A.P., Lawyers Get Down to Business, in: McKinsey Quarterly, 2001, Nr. 2, S. 45-55.
- Below, C. v., Wissen preisgeben: Die Angst der Experten vor dem Machtverlust, in: Antoni, C. H., Sommerlatte, T. (Hrsg.), Report Wissensmanagement - Wie deutsche Firmen ihr Wissen profitabel machen, Düsseldorf: Sympson, 1999, S. 67-72.
- Bienzeisler, B., Menold, N., Mambrey, P., Wissensmanagement - Begriffliche und konzeptionelle Anknüpfungspunkte, in: Hermann, T., Mambrey, P., Shire, K. (Hrsg.), Wissensgenese, Wissensteilung und Wissensorganisation in der Arbeitspraxis, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 2003, S. 29-58.
- Borghoff, U.M., Pareschi, R., Information Technology for Knowledge Management, in: Journal of Universal Computer Science, Bd. 3, 1997, Nr. 8, S. 835-842.
- Burkert, H., Eppler, M.J., Wissensmanagement im Recht, in: Multimedia und Recht, 1999, Nr. 11, S. 627-630.
- Chait, L.P., Creating a Successful Knowledge Management System, in: Journal of Business Strategy, Bd. 20, 1999, Nr. März/April, S. 23-26.
- Christensen, C.M., Baird, B., Cultivating Capabilities to Innovate: Booz Allen & Hamilton, Harvard Business School Case 9-698-027, 1997.
- Davenport, T.H., Knowledge Management at Ernst & Young, aus: Internet [www.bus.utexas.edu/kman/E&Y.htm](http://www.bus.utexas.edu/kman/E&Y.htm); Zugriff am 21.05.1998, 1997.
- Davenport, T.H., Glaser, J., Just-in-Time Delivery Comes to Knowledge Management, in: Harvard Business Review, Bd. 80, 2002, Nr. 7, S. 107-111.
- Davenport, T.H., Jarvenpaa, S.L., Beers, M.C., Improving Knowledge Work Processes, in: Sloan Management Review, Bd. 37, 1996, Nr. 2, S. 53-65.
- DiMattia, S., Oder, N., Knowledge Management: Hope, Hype or Harbinger?, in: Library Journal, Bd. 122, 1997, Nr. 15. Sept., S. 33-35.
- Disterer, G., Juristische Wissenssammlungen - Viele Barrieren erschweren den Einsatz, in: Die Kanzlei, Bd. 1, 1999, Nr. 2, S. 40-44.
- Disterer, G., Knowledge Management - Barriers to Knowledge Databases in Law Firms, in: Managing Partner, Bd. 2, 2000, Nr. März, S. 24-27.
- Disterer, G., Wissensmanagement bei Unternehmensberatungen, in: WiSt Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Bd. 30, 2001a, Nr. 12, S. 677-680.
- Disterer, G., Individual and Social Barriers to Knowledge Transfer, in: Sprague, R. H. (Hrsg.), Proc. 34th Hawaii Int. Conference on System Sciences, Los Alamitos et al.: IEEE, 2001b, S. 1-7.
- Disterer, G., Veränderungen der Rechtsberufe durch neue Technologien - Beispiel: Wissensmanagement bei Anwälten, in: Ständige Deputation des Deutschen Juristentages (Hrsg.), Verhandlungen des 64. Deutschen Juristentages Berlin 2002 - Band II/1, München: Beck, 2002a, S. U61-U95.
- Disterer, G., Management of Project Knowledge and Experiences, in: Journal of Knowledge Management, Bd. 6, 2002b, Nr. 5, S. 512-520.
- Disterer, G., Ansätze zum Wissensmanagement bei Anwälten durch Klassifikation juristischen Wissen, in: Anwaltsblatt, Bd. 53, 2003a, Nr. 4, S. 189-193.
- Disterer, G., Fostering Knowledge Sharing: Why and How?, in: Reis, A. P. d., Isaias, P. (Hrsg.), Proceedings of the IADIS International Conference e-Society 2003, Lissabon: IADIS, 2003b, S. 219-226.
- Edwards, D. L., Mahling, D. E., Toward Knowledge Management Systems in the Legal Domain, in: The Integration Challenge - Proc. of the ACM SIGGROUP Conference 1997, New York: ACM, 1997, S. 158-166.
- Elsner, S.H., Löffelad, E., Knowledge Management in der Unternehmensberatung Mummert & Partner, in: Nachrichten für Dokumentation NfD, Bd. 53, 2002, S. 90-94.

- Foy, P. S., Knowledge Management in Industry, in: Liebowitz, J. (Hrsg.), The Knowledge Management Handbook, Boca Raton: CRC, 1999, S. 15.1-15.10.
- Gibbert, M., Probst, G. J. B., Anticipating and Managing three Dilemmas in Knowledge Management: Insights from an in-depth Study of a Major Diversified Firm, in: 2002.
- Granat, R.S., A Knowledge Management and Distribution System for Legal Services Programs, aus: Internet [www.equaljustice.org/techcenter/knowledge.htm](http://www.equaljustice.org/techcenter/knowledge.htm); Zugriff am 22.9.1999, 1997.
- Gupta, A.K., Govindarajan, V., Knowledge Flows within Multinational Corporations, in: Strategic Management Journal, Bd. 21, 2000, Nr. 4, S. 473-496.
- Herbst, D., Erfolgsfaktor Wissensmanagement, Berlin: Cornelsen, 2000.
- Herrmann, J., Spezialbibliothek - Wissensmanagement und Spezialbibliotheken: Überlegungen zur Zukunft von Spezialbibliotheken, in: Buch und Bibliothek, Bd. 52, 2000, Nr. 9, S. 570-577.
- Hermann, T., Mambrey, P., Shire, K., Wissensmanagement - Ein Eingriff in die Organisation der Wissensteilung, in: Hermann, T., Mambrey, P., Shire, K. (Hrsg.), Wissensgenese, Wissensteilung und Wissensorganisation in der Arbeitspraxis, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 2003, S. 11-27.
- Hitt, M.A., Bierman, L., Shimizu, K., Kochhar, R., Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: A Resource-based Perspective, in: Academy of Management Journal, Bd. 44, 2001, Nr. 1, S. 13-28.
- Hokkanen, J., Why Knowledge Management?, in: Managing Partner, 2002, Nr. 4.
- Holloway, P., Sharing Knowledge - And Other Unnatural Acts, in: Knowledge Management Magazin, 2000, Nr. 1.
- Hoving, R., Knowledge Management - Coming Up the Learning Curve, in: Brown, C. V., Topi, H. (Hrsg.), IS Management Handbook, 7. Aufl., Boca Raton et al.: Auerbach, 1999, S. 27-40.
- Igl, G., Lehner, F., Wissensmanagement in der Beratungsbranche, in: Schriftenreihe des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik III, Nr. 39, Regensburg, 2000.
- Ilksensmeier, D., Der Ansatz eines ganzheitlichen Wissensmanagements für Klein- und Mittelbetriebe, in: Beiträge aus der Forschung der Sozialforschungsstelle Dortmund, Nr. 124, Dortmund: 2001.
- Kay, S., Benchmarking Knowledge Management in U.S. and UK Law Firms, Internet: [www.llrx.com](http://www.llrx.com) (Law Library Resource XChange), vom 15.8.2002; [www.llrx.com/features/benchmarkingkm.htm](http://www.llrx.com/features/benchmarkingkm.htm); Zugriff am 6.2.2003, 2002.
- Kempe, J., Schneider, F., Wissensmanagement in einer internationalen Unternehmensberatung, in: Information Management & Consulting, 2000, Nr. 3, S. 42-48.
- Krogh, G.v., Venzin, M., Anhaltende Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement, in: Die Unternehmung, Bd. 49, 1995, Nr. 6, S. 417-436.
- Lahti, R.K., Beyerlein, M.M., Knowledge Transfer and Management Consulting: A Look at the Firm, in: Business Horizons, Bd. 43, 2000, Nr. 1, S. 65-74.
- Lauer, S., Knowledge Management: What's the Fuss About?, in: The National Law Journal, 9.11.2000; aus: Internet [www.law.com](http://www.law.com) ...; Zugriff am 11.11.2000, 2000.
- Lehner, F., Organisational Memory - Konzepte und Systeme für das organisatorische Lernen und das Wissensmanagement, München-Wien: Hanser, 2000.
- Lucier, C.E., Torsilieri, J.D., Why Knowledge Programs Fail: A C.E.O.'s Guide to Managing Learning, in: Strategy and Business, 1997, Nr. 4, S. 14-28.
- Macintosh, A., Knowledge Management, aus: Internet [www.aiai.ed.ac.uk/~alm/kamlnks.html](http://www.aiai.ed.ac.uk/~alm/kamlnks.html); Zugriff am 26.05.1999, 1999.
- Maister, D.H., How to Survive in the Nineties, in: Legal Business Magazine, 1993, Nr. June, S. 41-42.
- Manville, B., A Complex Adaptive Approach to KM: Reflections on the Case of McKinsey & Company, in: Knowledge Management Review, Bd. 8, 1999, Nr. May, S. 26-31.
- Manville, B., Foote, N., Harvest your Workers' Knowledge, in: Datamation, 1996, Nr. 7, S. 78-81.
- March, A., A Note on Knowledge Management, in: Harvard Business School Case 9-398-031, 1997.
- McDermott, R., Why Information Technology Inspired but Cannot Deliver Knowledge Management, in: California Management Review, Bd. 41, 1999, Nr. 4, S. 103-117.
- McDonald, M., Shand, D., Request for Proposal: A Guide to KM Professional Services, in: Knowledge Management Magazine, 2000, Nr. 3.
- Mercer, C., The Best of Both Worlds?, in: The Lawyer, Bd. 8, 1994, Nr. 28 (12.7.1994), S. 14.
- Miller, P., Mobilizing the Power of What You Know, London: Random House, 1998.
- Morcon, C.R., Garcia, J.P., Pizarro, J.A.S., Knowledge Management in a Law Firm, in: Upgrade ([www.upgrade-cepis.org](http://www.upgrade-cepis.org)), Bd. 3, 2002, Nr. 1, S. 51-55.
- Murray, P., Designing for Business Benefits from Knowledge Management, in: Despres, C., Chauvel, D. (Hrsg.), Knowledge Horizons, Boston et al.: Butterworth-Heinemann, 2000, S. 171-194.
- Nahapiet, J., Ghoshal, S., Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage, in: Academy of Management Review, Bd. 23, 1998, Nr. 2, S. 242-266.
- Nathanson, A., Levison, A., Differentiate Your Firm with Knowledge Management, White Paper; [www.brco.com/downloads/articles/a\\_AN-AL\\_KM.4pdf](http://www.brco.com/downloads/articles/a_AN-AL_KM.4pdf); Zugriff am 29.7.2003, 2002.
- Nissen, M., Kamel, M., Sengupta, K., Integrated Analysis and Design of Knowledge Systems and Processes, in: Information Resources Management Journal, Bd. 13, 2000, Nr. 1, S. 24-43.
- Nonaka, I., The Knowledge-Creating Company, in: Harvard Business Review, Bd. 69, 1991, Nr. 6, S. 96-104.

- Nonaka, I., A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, in: Organization Science, Bd. 5, 1994, Nr. 2, S. 14-37.
- Ofek, E., Sarvary, M., Leveraging the Customer Base: Creating Competitive Advantage Through Knowledge Management, in: Management Science, Bd. 47, 2001, Nr. 11, S. 1441-1456.
- Parnham, R., Lawyers in the Know, in: The European Lawyer, 2002, Nr. October, S. 20-22.
- Platt, N., Knowledge Management: Can it Exist in a Law Office? Part I and II, aus: Internet [www.llrx.com/features/km.htm](http://www.llrx.com/features/km.htm); Zugriff am 22.9.1999, 1998.
- Preissler, H., Roehl, H., Seemann, P., Haken, Helm und Seil: Erfahrungen mit Instrumenten des Wissensmanagements, in: Organisationsentwicklung, 1997, Nr. 2, S. 4-16.
- Probst, G., Raub, S., Romhardt, K., Wissen Managen, 3. Aufl., Wiesbaden, 1999.
- Quinn, J.B., Anderson, P., Finkelstein, S., Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best, in: Harvard Business Review, Bd. 74, 1996a, Nr. 2, S. 71-80.
- Quinn, J.B., Anderson, P., Finkelstein, S., Leveraging Intellect, in: Academy of Management Executive, Bd. 10, 1996b, Nr. 3, S. 7-27.
- Rehäuser, J., Krcmar, H., Wissensmanagement im Unternehmen, in: Schreyögg, G., Conrad, P. (Hrsg.), Wissensmanagement, Berlin-New York: de Gruyter, 1996, S. 1-40.
- Robertson, G., The Impact of Knowledge Management on Australian Law Firms, White Paper, 1999.
- Rodwell, I., Humphries, J., The Legal Face of Knowledge Management, in: Managing Information, Bd. 5, 1998, Nr. 7, S. 31-32.
- Roehl, H., Kritik des organisationalen Wissensmanagements, in: Projektgruppe wissenschaftliche Beratung (Hrsg.), Organisationslernen durch Wissensmanagement, Frankfurt a.M.: Lang, 1999, S. 13-37.
- Ruggles, R., The State of the Notion: Knowledge Management in Practice, in: California Management Review, Bd. 40, 1998, Nr. 3, S. 80-89.
- Rusanow, G., Culturing Lawyers in Knowledge Management, in: Knowledge Management Asia-Pacific (KMAP), Bd. 1, 2001, Nr. 1, S. 1-11.
- Rüter, A., Engelhardt, A., Knowledge-Management in der Dienstleistungsbranche, in: Information Management & Consulting, Bd. 15, 2000, Nr. 1, S. 80-88.
- Sbarcea, K., Know What, Know How, Know Why: Implementing a Knowledge Management System - The Phillips Fox Experience, in: Australian Law Librarian, 1998, Nr. 3, S. 4-7.
- Schmidt, S., Using Knowledge Management to Improve Legal Marketing, in: Law Practice Management, 2000, Nr. November/Dezember.
- Schrage, M., Why no one wants Knowledge Management, in: Computerworld, Bd. 32, 1998, Nr. vom 7.12.1998.
- Sherer, P.D., Leveraging Human Assets in Law Firms: Human Capital Structures and Organizational Capabilities, in: Industrial and Labor Relations Review, Bd. 48, 1995, Nr. 4, S. 671-691.
- Spender, J.-C., Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm, in: Strategic Management Journal, Bd. 17, 1996, Nr. Winter Special, S. 45-62.
- Sternberg, R.J., Wagner, R.K., Williams, W.M., Horvath, J.A., Testing Common Sense, in: American Psychologist, Bd. 50, 1995, Nr. 11, S. 912-927.
- Sukowski, O., Wissensmanagement in der Unternehmensberatung, in: Eppler, M., Sukowski, O. (Hrsg.), Fallstudien zum Wissensmanagement: Lösungen aus der Praxis, St. Gallen: Netacademy, 2001, S. 229-254.
- Swan, J., Scarbrough, H., Preston, J., Knowledge Management: The Next Fad to Forget People?, in: Proc. 7th European Conference on Information Systems, 23. - 25. 6.1999, Vol. II, Copenhagen: 1999, S. 668-678.
- Teece, D.J., Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-How, and Intangible Assets, in: California Management Review, Bd. 40, 1998, Nr. 3, S. 55-78.
- Terrett, A., Knowledge Management and the Law Firm, in: Journal of Knowledge Management, Bd. 2, 1998, Nr. 1, S. 67-76.
- Townley, C., Let's Treat Knowledge Like The People They Are, in: Professional Review, 2002, Nr. 2, S. 4.
- Tuomi, I., Data is more than Knowledge, in: Journal of Management Information Systems, Bd. 16, 1999, Nr. 3, S. 103-117.
- Vorbeck, J., Habbel, R., Sophisticated Information Technology to Promote Knowledge Sharing and Communication - Booz Allen & Hamilton, in: Mertins, K., Heisig, P., Vorbeck, J. (Hrsg.), Knowledge Management, Berlin et al.: Springer, 2001, S. 148-156.
- Ware, J., Degoey, P., Knowledge Work and Information Technology, Working Paper 98-WP-1028, Haas School of Management, University of California, Berkeley, 1998.
- Webb, S.P., 'Know-How' and Information Provision in Law Firms, London: British Library Board, 1996.
- Whitfield-Jones, C., Business as Usual or the End of Life as we Know it? The Predictions of Professor Richard Susskind Revisited, in: Managing Partner, 1999, Nr. May, S. 3-10.
- Wiig, K.M., Knowledge Management: Where did it Come From and Where will it Go?, in: Expert Systems with Applications, Bd. 13, 1997, Nr. 1, S. 1-14.
- Winter, S. G., Knowledge and Competence as Strategic Assets, in: Teece, D. J. (Hrsg.), The Competitive Challenge - Strategies for Industrial Innovation and Renewal, Cambridge: Ballinger, 1987, S. 159-184.